

**Дайджест  
публикаций  
международного  
филантропического сообщества**

**Специальный выпуск №2**

**Оценка: обзор ключевых  
международных публикаций 2018-  
2019 гг.**

Январь 2020 г.

*Подписаться на рассылку и найти все выпуски  
и тематические подборки статей из архивов Дайджеста  
можно на сайте <http://ep-digest.ru/>*

Уважаемые коллеги, представляем вам 2-ой выпуск « **Оценка: обзор ключевых международных публикаций 2018-2019 гг.**», подготовленный специально в рамках проекта «Школа оценки 3 в 1».

Какие темы в области оценки и измерений в социальной сфере обсуждают в мире? Каковы международные тренды?

[АНО «Эволюция и филантропия»](#) готовит регулярные [тематические подборки](#) материалов (на английском языке), о наиболее интересных рассказывает на страницах [Дайджеста](#) публикаций международного филантропического сообщества (на русском языке), а также готовит [переводы](#) и [аннотированные рефераты](#).

Кроме того, мы ежегодно готовим аналитические обзоры, в которых обозначены ключевые международные тренды и дискуссии в области оценки. Перед вами – очередной ежегодный обзор, подготовленный по материалам 2018 и частично 2019 года (см. предыдущие обзоры по публикациям [2013-2014 гг.](#), [2015 г.](#), [2016 г.](#), [2017 г.](#)).

Тема мониторинга и оценки продолжает оставаться одной из ключевых в некоммерческом секторе; традиционными остается обсуждение основных дилемм:

- многие считают оценку важной, но редко применяют на практике из-за дефицита ресурсов и компетенций [28];
- многие утверждают, что осуществляют оценку своей деятельности в том или ином виде, но мало довольных полученными практическими результатами или эффективностью оценочных практик [25];
- НКО не видят особой ресурсной поддержки от доноров на проведение оценки, а доноры не уверены в наличии явного запроса на ее предоставление.

Анализ публикаций 2018-2019 гг. позволяет выделить ряд трендов, которые затрагивались, но подробно не обсуждались в предыдущих обзорах.

*Пользуясь случаем, мы хотели бы в конце этого выпуска представить также и результаты российского исследования «Оценка влияния «ресурсных центров» на развитие НКО-сектора в России», проведенного НП "ИНА-Центр" в партнерстве с ООО «Компания "Процесс Консалтинг" и МОФ СЦПОИ июне 2019 - январе 2020 гг.*

## Ключевые международные тренды в области оценки

### 1) Оценка социального эффекта как не-безусловная ценность

Оценка социального воздействия (эффекта или импакта, social impact) – своеобразная мантра для социальной сферы<sup>1</sup>. Основные линии дискуссий последних лет выстроены вокруг того, а всем ли нужна такая ресурсозатратная оценка; когда и кому имеет смысл ее проводить; чем можно заменить и пр.

Все чаще звучит тема, что оценка социального воздействия, предоставление убедительных доказательств долгосрочных социальных изменений – это в первую очередь, запрос и возрастающие требования со стороны доноров различных типов, что слабо соотносится с ресурсными возможностями и запросом самих НКО. Более того, даже если доноры проводят оценку поддержанной программы, то эти сведения также мало применимы для НКО, для которой данная программа – только некоторая часть деятельности организации [17].

Среди ключевых решений и рекомендаций к НКО и донорам – понизить требования, **вернуться «на шаг назад»** или ограничиться менее масштабными и затратными оценочными практиками [2]), руководствуясь принципами своевременности и целесообразности:

- *Своевременность*

Если у программы нет ясной логической модели («теории изменений» и пр.), нет четкого понимания своих целевых групп, а также системы мониторинга и оценки, то оценка социального воздействия может подождать.

В этом контексте все чаще звучат призывы первоначально сконцентрироваться на выяснении того, способна ли в принципе данная программа и организация к социальному воздействию – в частности, речь идет о диагностических инструментах оценки оргразвития, готовности организации к социальному воздействию [22].

---

<sup>1</sup> При этом дискуссии о том, что именно считать оценкой социального воздействия не прекращаются: должна ли речь идти исключительно о рандомизированных контролируемых исследованиях (РКИ), наличии сравнительных групп и экспериментов? Предполагается ли обязательное выяснение, «как обстояли бы дела, если бы оцениваемой программы (инициативы) не было» и каков здесь вклад конкретной программы? Всегда ли оценка социального воздействия предполагает установление причинно-следственных связей («реконструкция теории изменений»)? и пр.

Другая линия предложений – начать с разработки «теории изменений» [10]; 30)], сосредоточить внимание на том, как именно и за счет чего «сработает» программа, какими должны быть ее «ключевые ингредиенты»<sup>2</sup>. Например, улучшение успеваемости в школе зависит от содержания учебной программы, количества часов обучения, влияния неблагоприятной обстановки в семье, питания ребенка как прямой зависимости от трудоустройства и изменения доходов родителей и пр. Только после того как построена сильная теория изменений, продуман возможный механизм воздействия, имеет смысл определять соответствующие цели и KPI, организовывать сбор данных и обратной связи.

Также среди советов – первоначально навести порядок в программной документации, базах данных (контакты, основная информация о клиентах, донорах и партнерах и пр.), системе мониторинга (наладить учет участников мероприятий, получателей услуг и пр.) – и только после этого двигаться дальше.

- *Целесообразность*

До проведения дорогостоящей оценки социального воздействия важно проверить, нельзя ли ответить на интересующие вопросы с помощью уже имеющихся в организации сведений (мониторинг, административная отчетность, предыдущие оценки и пр.). Очень часто информация, нужная для принятия решения, отражена в исследованиях или отчетах об оценке других организаций – еще одна оценка ничего существенного к сказанному не добавит; можно пользоваться тем, что есть.

Немаловажным является и вопрос важности получаемой информации [30)]. В некоторых случаях избыточны требования установления причинно-следственной связи между программой и достигаемыми результатами – достаточно убедиться в наличии прогресса у конкретной группы благополучателей (например, улучшение успеваемости у учеников конкретного класса школы). В последнем случае обычный анализ внутренних данных позволяет выявить «лучшие практики» для конкретной группы детей, узнать много полезного и пр. Если же будет стоять

---

<sup>2</sup> Обратная сторона этого процесса – переориентация доноров на требования к грантополучателям представить «теорию изменений», которую также готовят формально и некорректно, в результате чего сведения о программе выглядят «размытыми» [21)].

задача распространения программы, то это повлечет необходимость более тщательного изучения, привлечение контрольной (сравнительной) группы и пр.

Следующая тема, которая набирает обороты – как соотносятся **отчеты о социальном воздействии** (Social-impact reports) с «ДНК» НКО, миссией, ценностями, интересами и пр.

Здесь вновь речь идет о том, что в таких отчетах заинтересованы в первую очередь доноры и социальные инвесторы, которые ожидают получить информацию на языке бизнеса, финансов, KPIs корпораций и пр., тогда как сами НКО относятся к ним гораздо менее позитивно. Сотрудники НКО «умом» понимают, что такие сухие бизнесовые отчеты важны для доноров, а потому намерены продолжать их делать в будущем, но при этом "испытывают неловкость и душевные страдания" от того, в каком виде представлены производимые ими изменения, а также роль в их достижении. Иными словами, в дискуссиях звучит тема противоречия и даже отчуждения ценностей и деятельности НКО [31].

Спорной является и набирающая обороты практика «выборочной отчетности»: в случае, если строгие исследования (например, РКИ) свидетельствуют о слабой эффективности программы или неутешительных результатах, то из собираемых больших массивов данных всегда можно подобрать те, которые покажут программу в более выигрышном свете. Так, благодаря оценке неэффективные программы могут выглядеть эффективными [23].

Обратная ситуация – неудовлетворенность НКО, что фокусировка на социальном воздействии (как правило, речь идет о коротком перечне долгосрочных социальных результатов) не позволяет отмечать и иные, также важные позитивные изменения в жизни благополучателей [24]. Например, измерения не будут показывать улучшения физического здоровья у пожилых участников за счет спортивных занятий, но сотрудники НКО видят и получают позитивную обратную связь, что занятия имеют большое значение в их жизни, делают счастливее и пр.

Как показывают исследования [25], в США и Канаде более 90% благотворительных организаций каким-то образом оценивают свою работу. При этом более 70% сообщают, что основная аудитория отчетов об оценке – доноры; а сами организации не удовлетворены тем, что дала им оценка.

Интересен кейс американского фонда [New York State Health Foundation](#) – как постепенно менялось отношение к оценке социального воздействия [35].

## 2) Самые-самые достоверные данные: дискуссии вокруг РКИ и «объективных» больших данных

Дискуссии по теме оценки социального эффекта нередко сопровождаются поиском методов и инструментов, способных обеспечить наиболее убедительные доказательства.

Рандомизированные контролируемые исследования (РКИ) по-прежнему занимают заслуженное и достойное место «золотого стандарта», несмотря на разнообразие новых предложений и подходов, направленных, в первую очередь на поиск более «узких», гибких, оперативных, простых и дешевых вариантов (по сравнению с РКИ).

Например, НКО [Braven](#) помогает выпускникам колледжей из небогатых семей в трудоустройстве. В качестве альтернативы дорогостоящим РКИ, организация формирует контрольную группу студентов, мотивируя их участие в оценке через предложение подарочных сертификатов от Amazon [19].

Классический аргумент против использования РКИ – ограниченные возможности метода для оценки масштабных системных изменений и сложных, многосоставных проблем, в решение которых все чаще вовлекаются НКО (климатические изменения, бедность, нарушение экосистемы мирового океана и пр.). Одновременно с этим звучат и контраргументы, что именно отказ от РКИ сдерживает общественный прогресс и вызывает стагнацию в сфере борьбы с бедностью [9]; 11].

Большие надежды возлагаются и на развитие Интернета и цифровых технологий, причем аргументация нередко является схожей – объективность, высокая точность, доступность, актуальность (обновление в режиме реального времени), масштабность (сбор сведений на обширных, в том числе труднодоступных территориях), комплексность (емкое описание сложных систем), удобство для сравнительного анализа и оперативного прогноза:

- «беспроводные сенсорные системы и другие технологии «больших данных» формируют информационные массивы, которые можно использовать в качестве «фактуры» для объективной оценки состояния планеты или социальных явлений; искусственный интеллект помогает находить сведения по заданным параметрам и

обрабатывает их с высокой скоростью; а «облачные» решения открывают доступ к ценной информации всем заинтересованным пользователям» [11]);

- «сегодня пользователи Интернета имеют доступ к информации, которую раньше могли изучать только представители власти или узкие профессиональные группы» [16]);

- «в ближайшем будущем произойдет качественный переход от «больших данных» к «большим показателям» (big indicators), которые сделают мониторинг и оценку максимально полезными для всех игроков, занятых поисками ответов на глобальные вызовы» [11]);

Например, запуск искусственных спутников Земли, с помощью которых можно отслеживать состояние каждого дерева или лесного массива, фиксировать появление нелегальных дорог, свидетельствующих о браконьерской активности; или новые решения платформы Facebook, позволяющие контролировать перемещение людей в зонах катастроф и координировать действия гуманитарных организаций.

Безусловно, для развития цифровых технологий в сфере мониторинга и оценки потребуется привлечение значительных организационно-технических ресурсов, а также объединение и координация усилий ученых, оценщиков, провайдеров данных, специалистов по IT, власти и НКО, что ставит новые вызовы и проблемы.

Один из активных и ресурсных игроков в этом направлении – инвесторы и обслуживающая их инфраструктура. С изменением общества и бизнеса, уже недостаточно оценивать только финансовую сторону инвестиций, со стороны инвесторов и общества растет запрос на оценку и сравнение социальных и экологических последствий и выгод от любых инвестиций, соответствие целям устойчивого развития ООН и отражение личных ценностей, учет возросшего интереса потребителей к социальному воздействию бизнес-компаний и создаваемых ими продуктов. Отсюда – запрос на стандартизированные метрики и инструменты для оценки социальных результатов, проведение этических скорингов, улучшение коммуникаций с сообществом за счет предъявления достигнутых социальных результатов и пр. [36]; 36)].

### 3) Оценка как основа для обучения, извлечения уроков и принятия решений

Заметная линия обсуждений в продолжение первого тренда (что оценка социального эффекта не является безусловной ценностью сама по себе) – упор на непродуктивности текущего целеполагания при проведении оценки, а именно – лишь «оправдаться и доказать, что мы сделали все правильно, все делают отличную работу». Важнее же – ставить цель научиться делать что-то лучше [33].

Отчет Центра CEP<sup>3</sup> также показывает, что 43% фондов практически ничего не знают о причинах своих неудач; о трудностях и ошибках публично рассказывают только 58% фондов (в основном, это связано с опасениями «потерять лицо», а также незнанием информационных запросов внешних аудиторий); 2/3 советов директоров также не поощряют чрезмерную откровенность [3].

Такому положению дел благоприятствуют следующие факторы [33]:

- минимум сотрудничества с благополучателями, вместо этого – стремление сделать *для них* что-то полезное;
- давление принципа “оценить, чтобы оправдать”: программа должна продемонстрировать успех, чтобы рассчитывать на продолжение реализации и получения дополнительных средств;
- чрезмерное внимание к финансовой стороне, правильности расходования средств, в меньшей – на социальном воздействии за счет реализации программы;
- мания «атрибуции» (кто именно вносит вклад в достижение социальных результатов), а не самого «вклада»;
- стремление избежать ошибок и неудач, а соответственно, и рисков;
- погружение в производство и сбор бесконечного потока данных, вместо того чтобы сосредоточиться на том, какие из них являются наиболее подходящими;
- проведение оценки социального воздействия, невзирая на масштабы программы (слишком маленькая, большая или дорогостоящая).

В итоге, в социальной сфере ничего принципиально не меняется, несмотря на проведение сотен дорогостоящих оценок социального воздействия – выявляются возможные результаты осуществленных программ, но мы не

<sup>3</sup> «Формирование представления об эффективных практиках и обмен информацией: состояние дел в фондах» ([Understanding & Sharing What Works: The State of Foundation Practice](#)).



приближаемся к лучшему пониманию проблем, к поиску новых решений. Радикальный вывод Росса Уайетта (Think Impact [33]): «Это работает на поддержание статус-кво, в рамках которого люди продолжают умирать, – так оценка убивает людей».

Учитывая сложность и комплексность современных социальных проблем, востребована способность реагировать на изменяющиеся обстоятельства, поиск гибких и креативных решений, а не жесткие, механистические стратегии. Соответственно, особенно важны обучение и адаптация, где измерение и оценка могут стать ключевым инструментом. Все чаще прогрессивные доноры и грантодающие организации осознают эту необходимость, отдавая приоритет непрерывному обучению, в процессе которого НКО и грантополучатели становятся организаторами, фасилитаторами, исследователями и даже социальными инвесторами и фандрайзерами [25]. Однако в целом открытые разговоры и обучение на основе оценки идут с трудом: «Учитывая однобокую динамику силы и необходимость демонстрировать результаты, оценка часто рассматривается как инструмент подотчетности и управления рисками, а не как возможность задать смелые вопросы, которые ведут к обучению» [25].

Интересен в этом плане опыт команды американской НКО [ClearWay](#) [10], которая была создана в 1998 году с фиксированным бюджетом и сроком деятельности – за 25 лет существенно снизить потребление табака в штате Миннесота («организация с ограниченным сроком деятельности»).

«Сначала данная НКО действовала «как все» — оценивала результаты отдельных программ и демонстрировала общественности свои успехи и прозрачность. Однако через 10 лет стало ясно, что время и ресурсы быстро убывают, и для получения ощутимых социальных эффектов нужно тщательно продумывать каждый шаг и строго следовать своим приоритетам» [10]. Среди советов данной организации:

- Заменить традиционный вопрос «Как мы узнаем о том, что продвинулись в реализации стратегического плана?» на другой – «В какой мере наши инициативы способствуют достижению долгосрочных целей [ради которых создана организация]?»;

- *Быть крайне избирательным при оценке программ*, отдавая предпочтение поиску и тестированию инновационных моделей или подходов к оказанию услуг, которые могут значительно ускорить выполнение миссии, а не измерению достигаемых результатов. При этом необходимо следить за тем, чтобы

результаты оценки были доступны профессиональному сообществу и другим стейкхолдерам.

- *Измерять социальное воздействие* с интервалом в 5 или 10 лет, что поможет определить наиболее эффективную стратегию. Например, ClearWay освоила методику имитационного моделирования.

Консультанты некоммерческого сектора также продолжают призывать активнее развивать прозрачность, обмен опытом, поиск совместных решений и партнерство между участниками: «Оценка с большей вероятностью приведет к обучению, если лица, выделяющие гранты, будут стремиться к установлению прочных отношений с соискателями грантов, *прежде чем* они начнут говорить о том, что будет измеряться» [25].

Переориентация оценки на обучение, извлечение уроков и поиск новых решений, не только изменяет модель взаимоотношений между донорами и НКО, но и ставит новые вопросы и вызовы:

- Распространение практики финансирования «основной деятельности» НКО (general operating support), финансирование без дополнительных условий (unrestricted funding) и пр. позволяет НКО гибко реагировать на изменение контекста, искать новые решения, не боясь ошибиться и пр., а значит – действовать более эффективно. При этом появляются и решения [16]), как именно можно оценивать эффективность таких инвестиций, как измерить результаты грантов такого типа;

- Как оценить социальное воздействие от реализации сетевых инициатив? [16]);

- Как оценить эффективность инвестиций доноров в «развитие оценочного потенциала» (evaluation capacity-building) НКО и грантополучателей. Подобные ресурсные вливания, как правило, осуществляются с надеждой устранить разрыв между ожиданиями доноров и способностью грантополучателей оценивать достигнутые результаты [15]);

- Как доноры могут формировать совместно с грантополучателями, НКО и другими стейкхолдерами общую позицию, какие могут быть стимулы, ресурсы и инструменты для оценки и улучшения практик? [14]);

- Как организовать эффективный обмен опытом и сведениями, полученными в ходе оценок? Например, Центр эффективной филантропии (СЕР) запустил инициативу [Glass Pockets](#) («Стеклянные карманы»), а также кампанию

[#OpenForGood](#) («Открытость во имя общего блага»), призывающие институты филантропии публиковать результаты оценки в открытой базе данных [IssueLab](#).

- Как оценить, что НКО и социальные предприятия способны меняться вместе с внешней средой, учитывать интересы целевых аудиторий и поддерживать с потребителями своих услуг обратную связь? Британская национальная сеть Social Value UK предлагает инструмент «Самостоятельная оценка социальной ценности» ([Social Value Self-Assessment Tool](#)). По замыслу создателей, в таких инструментах заинтересованы как сами социальные предприниматели, так и поддерживающие их социальные инвесторы: «основываясь на баллах, присвоенных СП по итогам оценки, инвесторы выясняют, насколько серьезно организации относятся к созданию социальных благ, определяют общее состояние своих портфелей по параметру подотчетности, и следят за динамикой этого показателя, убеждаясь в наличии или отсутствии прогресса» [5];

- Как «раскрепостить» НКО и стимулировать к развитию способности меняться и учиться на своем и чужом опыте; фокусироваться на работе по системным изменениям, включая изменение политик и законодательства (если это необходимо) [33]?

- Как обеспечить развитие партисипаторных, человекоориентированных подходов [33]?

#### 4) Оценка: ответственное производство и потребление оценочных данных

Тренд №4 тесно связан с ранее перечисленными трендами – №1 (оценка социального воздействия как не-безусловная ценность) и №3 (фокус не на измерении социального воздействия, а на научении, извлечении практической пользы для целевых групп благополучателей и принятия решений).

Многочисленные исследования показывают [25]: большинство НКО и доноров уверены, что полученные в ходе мониторинга и оценки сведения используются неэффективно, а культура работы с данными, как и влияние таких данных на социальные изменения, оставляют желать лучшего.

Более того, все чаще речь идет не только о «недополученной прибыли» от проведения мониторинга и оценки, но и о вреде таких действий: перепроизводство данных чревато избыточной и бессмысленной нагрузкой на сотрудников и респондентов, риском профессионального выгорания, неэффективного использования средств доноров, недофинансированностью программной деятельности и поиска прорывных решений.

В докладе с характерным заголовком «Ответственность социального инвестирования» ([Impacting Responsibly](#)) [4] отмечается, что сбор данных о социальном воздействии весьма ресурсозатратный процесс, что закономерно ставит важные вопросы об их ответственном производстве и потреблении: как организации различных размеров могут эффективно использовать данные о социальном эффекте? Как мы можем лучше вовлекать гранто(благо)получателей в процессы сбора данных о социальном воздействии? Как обеспечить конфиденциальность и защиту данных? Стоит ли собирать данные по общим (стандартным) результатам? Как мы можем обмениваться опытом и сотрудничать, чтобы извлечь максимальные уроки и знания из полученных данных о социальном воздействии, чтобы их можно было использовать не только для включения строчки в годовой отчет.

Среди предлагаемых решений:

- *Отказ от «привычных» источников информации, которые не приносят пользу [3]*. Большинство фондов признаются, что сведения, которые «по традиции» запрашиваются у грантополучателей, на самом деле не особо полезны. Программные сотрудники больше полагаются на живое общение со стейкхолдерами – визиты в НКО (site visits), оценочные мероприятия на территории грантополучателей (on-site assessments) и пр. Любопытен и опыт Фонда Вайнгарта (The Weingart Foundation), который принимает решения на основе данных анкеты GPR ([Grantee Perception Report](#) / Отзывы получателей грантов) [3].

- Снижение нагрузки на грантополучателей и заявителей за счет отказа от сбора сведений, которые не используются. В частности, упрощение требований к заявкам, более «компактная» отчетность, сокращение списка вопросов для оценки и пр. [3].

- Активизация обмена знаниями, открытых разговоров об ошибках и упущениях – для начала внутри организации [3].

- Ориентация при проведении оценочных процедур на полезность получаемой информации для принятия решений всех причастных сторон – фондов, доноров, НКО и других игроков. То есть, в центре внимания должны быть не методы, а решения, которые, как ожидается, принесут обществу максимальную пользу [17].

- Отказ от формальных процессов внедрения оценки, постепенное приучение грантополучателей, НКО к интеграции оценки в свою деятельность («некоторые доноры торопятся интегрировать оценку в практику организаций, когда они даже не успели осознать потенциальной пользы от данной работы» [17]).

Эксперты советуют внедрять любые новые подходы постепенно, исходя из того, что не только новички, но и продвинутые НКО нуждаются в помощи, обучении и поддержке при проведении оценки. В частности, постепенная переориентация многих доноров и бизнес-компаний на то, чтобы руководствоваться целями устойчивого развития ООН (ЦУР), предполагает неизбежное внедрение таких показателей и в деятельность грантополучателей [26]. Например, Фонд Яна Поттера сначала предоставил своим грантополучателям возможность добровольного выбора показателей ЦУР из списка потенциальных результатов поддерживаемых программ, затем – предложение целей и примеров метрик для грантов в каждой программной области, и наконец, значительное сужение списка результатов до списка показателей ЦУР.

- Многократное, более полное использование данных. Например, многие фонды после получения содержательных отчетов и проверки данных о показателях, достигнутых НКО, складывают отчеты «на полку», хотя эти сведения можно использовать более продуктивно (например, проводить контрфактивный анализ – моделирование, что бы было, если бы данной программы не было) [17].

## 5) Инклюзия и диалог в оценке, человеко-ориентированный подход

Популяризация принципов инклюзивности, разнообразия (diversity) и партисипаторности в оценке, фокус на «человеке» и потребителе – логичное продолжение обозначенных выше трендов.

В первую очередь, речь идет о большем вовлечении и «слышимости» голоса уязвимых групп населения и благополучателей – людей, которым планируется «причинить добро»; пренебрежение их мнением снижает эффективность программ и положительную отдачу от социальных преобразований:

- Опыт Фонда Эдны Макконнелл-Кларк ([The Edna McConnell Clark Foundation](#)) и Фонда Уильяма и Флоры Хьюлетт ([The William and Flora Hewlett Foundation](#)), выполняющих совместную программу [PropelNext](#) – выделение грантов, проведение консультаций и оказание других услуг для НКО, чтобы они научились

собирают и анализируют данные, формируют системы мониторинга и оценки на основе дискуссий и консультаций с благополучателями [1]);

- Инициативы, направленные на выстраивание процессов получения обратной связи от благополучателей и иных причастных сторон (доноры, НКО, волонтеры, сотрудники, представители сообществ, партнеры и пр.). В частности, долгосрочный проект [Listen for Good](#) Фонда «Совместное познание» ([The Fund for Shared Insight](#)). В ходе проекта многие участники узнали, что со стороны их деятельность выглядит не так хорошо, как им казалось; в результате, были внесены существенные изменения в программы.

Прислушиваясь к опыту, предпочтениям и идеям клиентов, организации могут получить уникальные идеи, повысить качество и эффективность реализуемых социальных программ. Звучат идеи, что обратную связь можно рассматривать в качестве третьей ножки стула, где двумя другими выступают мониторинг и оценка (M&E), придания ему устойчивости [34]: «Преимущество обратной связи при правильной интеграции заключается в том, что она одновременно насыщена информацией и доступна по цене. Понимание предпочтений конечных бенефициаров, а также получение от них идей и предложений могут открыть новые возможности для улучшения деятельности, изменений программы, а также более уважительного и равноправного обращения с благополучателями».

- Инструменты вовлечения благополучателей в оценку программ, в т.ч. стоимостную. Например, инструмент ValueGame [32] сети SROI позволяет вовлекать пользователей услуг в поиск финансовых прокси для создаваемых программой социальных результатов или всего сервиса. Преимущества ValueGame, по заверениям создателей, - гибкость, экономичность и возможность обеспечить достаточно точные результаты и избежать предвзятости.

- Распространение совещательных практик, коллегиального подхода – с расчетом, что получаемые знания и данные станут интересны широкому кругу стейкхолдеров, прольют свет на скрытые проблемы, препятствия и новые возможности для развития: вовлечение в оценочные практики благо(гранто)получателей, членов советов директоров и других заинтересованных сторон [3].

В частности, инициатива [Family Independence Initiative](#), направленная на повышение экономической мобильности сообществ с низкими доходами, использует платформу, где семьи рассказывают о своих потребностях, а потом

распределяет средства с учетом запросов целевой аудитории. А система управления данными HomeKeeper, предназначенная для программ доступного жилья, успешно собирает и распространяет данные об эффективных практиках разных территорий [18]).

- Развитие у внешних оценщиков навыков коучинга для развития оценочных компетенций клиентов из некоммерческого сектора [7]) или помощи в принятии конкретного важного решения [27]). В отличие от роли консультанта или наставника, оценщик в роли коуч взаимодействует с заказчиком «на равных» (клиенту – эксперт программы), экспериментирует вместе с командой НКО и помогает сформировать системный взгляд на проблемы и цели. Такая роль оценщика помогает при принятии решений в сложных ситуациях (например, стоит ли менять стратегию, если аргументы в ее пользу не вполне убедительны; что делать со стратегией, если существенным образом изменилась внешняя среда; что делать, если планируемые изменения в программе однозначно приведут к ее улучшению, но могут иметь потенциальные риски для организации и / или иных причастных сторон? и пр.).

- Разновидность коллегиальной инклюзивной оценки – экспертные оценки (peer-to-peer evaluation), где каждый участник (в т.ч. благополучатель) рассматривается в качестве эксперта опыта, а соответственно, воспринимается как эксперт, «равный». Такие методы позволяют сократить дистанцию между оценщиками и теми, кого оценивают.

Среди примеров – метод коллаборативной фильтрации (или совместной фильтрации, collaborative filtering)<sup>4</sup> как инструментов альтернативного и оперативного анализа социальной сферы. На этом методе работает открытая мобильная платформа [SAFE](#), осуществляющая не только широкомасштабный сбор и анализ полевых количественных и качественных данных, но и вовлечение граждан и сообщества для совместной (коллегиальной) оценки условий, потребностей и результатов проектов развития. Платформа имеет визуальный и голосовой пользовательский интерфейс, который позволяет участникам оценивать возможности и препятствия для реализации программы, записывать на аудио свои предложения по повышению эффективности программы, оценивать важность предложений других участников и пр. В отличие от опросов, платформа

<sup>4</sup> Один из методов построения прогнозов (рекомендаций) в рекомендательных системах, использующий известные предпочтения (оценки) группы пользователей для прогнозирования неизвестных предпочтений другого пользователя. [Википедия](#)

ориентирована на пользователя – предлагает широкие возможности предоставления обратной связи, позволяет мгновенно узнать, что думают по тем же вопросам другие участники, стимулирует к высказыванию собственного мнения, предлагая устно отвечать на открытые вопросы и располагая возможностями для анализа качественной информации. Платформа выступает в качестве удобной для пользователя самоорганизующейся среды, что позволяет средствами краудсорсинга выявлять тренды, нюансы и пр.

В частности, платформа SAFE использовалась для оценки работы правительства в Калифорнии и Мексике, для краудсорсинга и анализа эффективности тренингов по планированию семьи в Уганде [6]), для сбора идей о том, как улучшить готовность населения к тайфунам на Филиппинах, для оперативного сбора отзывов студентов и пр.

#### **6) Практики, основанные на доказательствах: информированность хорошо, а широкое внедрение – лучше**

Последний тренд – по упоминанию, а не по значимости – на котором предлагаем остановиться в данном обзоре, касается «практик с доказанной эффективностью».

В 2018 году были публично подведены итоги 5 лет деятельности сети The What Works Network, деятельность которых была направлена на выявление и распространение практик, которые «работают», «доказали свою эффективность», имеющие доказательства обоснованности применения (evidence) [20].

За 5 лет было создано 10 таких центров, которые проводят «систематическую работу по оценке качества данных, формированию доказательной базы (по тематическим областям) и подготовке рекомендаций для тех, кто принимает решения – для госслужащих, участников законотворческого процесса и специалистов организаций, оказывающих услуги. Если доказательства неубедительны, то центры заказывают дополнительные исследования, либо мотивируют других игроков на выполнение данной работы.

Выступая в роли связующего звена между «генераторами» и потребителями данных, Сеть исходит из того, что затраты на доказательства оправдывают себя только в том случае, если информация находит практическое применение. Сведения предоставляются пользователям в удобном формате и в сопровождении кратких пояснений или информационных обзоров. Ряд центров разработали специальные наборы инструментов, с помощью которых можно



сортировать программы и виды преобразований по таким параметрам, как социальный эффект, затраты, и совокупность доказательств. Каждое тематическое направление обеспечивается набором стандартных показателей, позволяющих сравнивать данные разных программ.

Сеть стала и одним из активных участников движения за принятие финансовых и стратегических решений на основе доказательств эффективности (evidence-based decision-making). В частности, значительное внимание уделяется обучению госслужащих дизайну и планированию оценки с использованием РКИ и/или других надежных методик; прорабатываются «Направления, представляющие интерес для исследования» (Areas of Research Interest), информирующие различные профильные департаменты и ведомства о «белых пятнах» в доказательной базе.

Одна из тем обсуждений, которая нашла отражение в международных публикациях, - фокус на основной задаче составления реестра программ с доказанной эффективностью: речь идет не столько о важности выявления таких программ («доказательства, что они делают все правильно»), сколько на их последующем широком внедрении, а также дальнейшем развитии.

Ключевая роль в этих процессах отводится организациям, отвечающим за распространение успешного опыта; важности не только продемонстрировать успешность данных программ, но и привести детальные сведения о ресурсах, необходимых для их внедрения. Нередко эффективные программы являются и более затратными, а соответственно, важны идеи, как снизить расходы на внедрение (например, привлечение бюджетных и внебюджетных средств), в течение какого времени можно ожидать снижения расходов за счет внедрения более эффективных процессов и пр. [13].

В ответ на такие информационные запросы, организации-операторы готовят сравнительные обзоры нескольких программ с доказанной эффективностью по одной теме, прописывают статьи расходов на каждом этапе запуска нововведения, предлагают варианты финансовых стратегий провайдеров услуг после перевода внедряемой программы в постоянный режим, сценарии вовлечения партнеров для покрытия расходов по программе, варианты расчетов для бюджетирования и пр.

## Источники

- 1) Вовлечение благополучателей – важнейший фактор эффективности. 2018, Дайджест публикаций международного филантропического сообщества №76, <https://ep-digest.ru/?p=9207>
- 2) Десять причин не измерять социальную эффективность — и что делать взамен. Дайджест публикаций международного филантропического сообщества. 18.10.2019, <https://ep-digest.ru/>
- 3) Дискуссия о культуре обмена знаниями в сфере филантропии. Дайджест публикаций международного филантропического сообщества №79, <https://ep-digest.ru/?p=9540>
- 4) Европейские и американские эксперты призывают благотворительные организации проявлять «ответственное отношение» к данным о воздействии. Дайджест публикаций международного филантропического сообщества, <https://ep-digest.ru/?p=10095>
- 5) Измерение социальной эффективности — ребус для ответственных инвесторов. Дайджест публикаций международного филантропического сообщества, 01.11.2018, <https://ep-digest.ru/?p=9511>
- 6) Коллаборативная фильтрация – перспективная новинка для оценки сложных социальных эффектов. Дайджест публикаций международного филантропического сообщества, <https://ep-digest.ru/?p=9493>
- 7) Коучинг от оценщика: развивайте экспертный потенциал клиента. Дайджест публикаций международного филантропического сообщества, 18.10.2019, <https://ep-digest.ru/?p=10199>
- 8) Насколько надежны ваши доказательства? Дайджест публикаций международного филантропического сообщества, 2018, <https://ep-digest.ru/?p=9498>
- 9) Не только: дискуссия о лучших способах получения доказательств продолжается. Дайджест публикаций международного филантропического сообщества,
- 10) Особенности оценки для организаций с ограниченным жизненным циклом. Дайджест публикаций международного филантропического сообщества, 2018, <https://ep-digest.ru/?p=9509>
- 11) От больших данных к большим показателям. Дайджест публикаций международного филантропического сообщества, 2018, <https://ep-digest.ru/?p=9491>
- 12) Оценка системных изменений: три ключевых элемента. Дайджест публикаций международного филантропического сообщества, <https://ep-digest.ru/?p=9496>
- 13) Поддержка социально-эмоционального обучения через распространение программ с доказанной эффективностью. Дайджест публикаций международного филантропического сообщества, 18.10.2019, <https://ep-digest.ru/?p=10223>
- 14) Послы социальной эффективности и профессиональной оценки. Дайджест публикаций международного филантропического сообщества, 2018, <https://ep-digest.ru/?p=9517>

- 15) Развитие оценочных компетенций с учетом интересов партнера: уроки корпоративной инициативы социального воздействия. Дайджест публикаций международного филантропического сообщества 18.10.2019, <https://ep-digest.ru/?p=10205>
- 16) Реферативный обзор материалов по теме «Измерение и оценка» на аккаунте Dropbox от АНО «Эволюция и Филантропия» (2017 г.), <https://bit.ly/31tS4e1>
- 17) Роль грантмейкеров в измерении социального эффекта. Дайджест публикаций международного филантропического сообщества, 2018, <https://ep-digest.ru/?p=9514>
- 18) С измерением и оценкой в лучшее будущее: напутствия исследователей. Дайджест публикаций международного филантропического сообщества, <https://ep-digest.ru/?p=9520>
- 19) Секреты полезной оценки: культура работы с данными должна быть на высоте. Дайджест публикаций международного филантропического сообщества, 01.11.2018, <https://ep-digest.ru/?p=9500>
- 20) Сеть What Works: прошло пять лет. Дайджест публикаций международного филантропического сообщества, 18.10.2019, <https://ep-digest.ru/?p=10247>
- 21) Создание качественной теории изменений: пять шагов. Дайджест публикаций международного филантропического сообщества, 2018, <https://ep-digest.ru/?p=9506>
- 22) Fuzi A. et al. Why Taking a Step Back From Social Impact Assessment Can Lead to Better Results. Stanford Social Innovation Review, Dec. 6, 2018, [https://ssir.org/articles/entry/why\\_taking\\_a\\_step\\_back\\_from\\_social\\_impact\\_assessment\\_can\\_lead\\_to\\_better\\_res](https://ssir.org/articles/entry/why_taking_a_step_back_from_social_impact_assessment_can_lead_to_better_res) (Ресурс SSIR (по непонятным причинам) заблокирован. Если Вы хотите прочитать эту статью, обращайтесь к АНО «Эволюция и Филантропия»);
- 23) How “official” evidence reviews can make ineffective programs appear effective (part one in a series). Arnold Ventures, November 27, 2017. <https://www.straighttalkonevidence.org/2017/11/27/how-official-evidence-reviews-can-make-ineffective-programs-appear-effective/>
- 24) Julie’s experience: a case study. What Works Centre for Wellbeing, <https://measure.whatworkswellbeing.org/julies-experience/>
- 25) Liadsky B., Taylor A. Learning Together: Five tips for building relationships that lead to learning, July 23, 2019, <https://johnsoncenter.org/learning-together/>
- 26) Main S. How the Sustainable Development Goals Can Focus Outcomes Measurement. GlassPockets, April 25, 2019, <https://blog.glasspockets.org/2019/04/how-the-sustainable-development-goals-can-focus-outcomes-measurement.html>
- 27) Moss I. Why your Hard Work Sits on the Shelf—and What to Do About It. The Center for Effective Philanthropy, June 18, 2019, <https://cep.org/why-your-hard-work-sits-on-the-shelf%e2%80%8a-%e2%80%8aand-what-to-do-about-it/>

- 28) Nonprofits Struggle to Demonstrate Impact, Survey Finds AUGUST 16, 2019, Philanthropy News Digest, <https://philanthropynewsdigest.org/news/nonprofits-struggle-to-demonstrate-impact-survey-finds>
- 29) Reimagining Measurement. A better future for monitoring, evaluation, and learning. Monitor Institute, 2017, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/monitor-institute/us-monitor-institute-reimagining-measurement-toolkit.pdf>
- 30) Reynolds G. et al. A Playbook for Designing Social Impact Measurement // Stanford Social Innovation Review, Dec. 21, 2018, [https://ssir.org/articles/entry/a\\_playbook\\_for\\_designing\\_social\\_impact\\_measurement](https://ssir.org/articles/entry/a_playbook_for_designing_social_impact_measurement) (Ресурс SSIR (по непонятным причинам) заблокирован. Если Вы хотите прочитать эту статью, обращайтесь к АНО «Эволюция и Филантропия»);
- 31) Schoenberger Ch. Quantifying Impact Alienates Nonprofit Employees, Stanford Social Innovation Review, Fall 2019, [https://ssir.org/articles/entry/quantifying\\_impact\\_alienates\\_nonprofit\\_employees#](https://ssir.org/articles/entry/quantifying_impact_alienates_nonprofit_employees#) (Ресурс временно заблокирован. Если Вы хотите прочитать эту статью, обращайтесь к АНО «Эволюция и Филантропия»);
- 32) Scholten P. ValueGame: A method for involving customers in valuing outcomes. Social Value UK, 2019, <http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2019/03/ValueGame-Document-FINAL.pdf>
- 33) Schulz M. How evaluation can kill: Why we can't just keep evaluating to justify // The Australian Institute of Grants Management, 19 Dec 2018, <https://www.aigm.com.au/aigm/news/?articleId=7582>
- 34) Twersky F. Time for a Three-Legged Measurement Stool // Stanford Social Innovation Review, Winter 2019, [https://ssir.org/articles/entry/time\\_for\\_a\\_three\\_legged\\_measurement\\_stool](https://ssir.org/articles/entry/time_for_a_three_legged_measurement_stool) Ресурс SSIR (по непонятным причинам) заблокирован. Если Вы хотите прочитать эту статью, обращайтесь к АНО «Эволюция и Филантропия»);
- 35) Zezza M. From Keeping Score to Measuring Progress: One Foundation's Approach to Self-Assessment. The Center for Effective Philanthropy, 2018, <https://cep.org/from-keeping-score-to-measuring-progress-one-foundations-approach-to-self-assessment/>
- 36) Landers B. Defining impact should not be an 'issue // Philanthropy Impact, August 2019, <https://www.philanthropy-impact.org/article/defining-impact-should-not-be-%e2%80%98issue;>
- 37) Morgan Stanley Impact Quotient™ Offers Sustainable Investing Analytics, Reporting // Sustainable brands, July 2019, <https://sustainablebrands.com/read/finance-investment/morgan-stanley-impact-quotient-offers-sustainable-investing-analytics-reporting>

## Вместо Заключения .....

Уважаемые коллеги, мы очень надеемся, что знакомство с международным опытом поможет нашему сектору становится более профессиональным и зрелым в области оценки социальных программ. И это уже происходит благодаря усилиям разных организаций: донорских, инфраструктурных и др.

Представляем вашему вниманию [Отчет об оценке влияния инфраструктурных организаций на развитие НКО-сектора России](#).

Из отчёта вы узнаете:

Какие российские НКО оказали наибольшее влияние на развитие НКО-сектора в России? Как они развивались? Какое именно влияние они оказали и от каких факторов оно зависело?

### Вот лишь некоторые основные итоги:

За прошедшие 25 лет инфраструктурные организации сделали очень существенный вклад:

- в обеспечение ресурсной поддержки НКО,
- в профессиональное развитие некоммерческих организаций и их партнеров, а также в создание кадров профессиональных тренеров,
- в развитие взаимодействий между НКО,
- в позиционирование НКО-сектора как коллективного партнера власти,
- в формирование знаний об НКО-секторе в нашей стране,
- в развитие взаимодействий между бизнесом и НКО и в развитие корпоративной благотворительности,
- в развитие взаимодействий между НКО и СМИ.

Оценка была проведена НП "ИНА-Центр" в партнерстве с ООО «Компания "Процесс Консалтинг" и МОФ СЦПОИ июне 2019 - январе 2020 гг.